# 顾客授权行为对员工职业成长的影响：自我决定理论视角*

郭功星[1]　程　豹[2]

([1]汕头大学商学院, 汕头 515063) ([2]西南财经大学工商管理学院, 成都 611130)

**摘　要** 聚焦于顾客授权行为这一概念, 以自我决定理论为基础, 分别引入基于组织的自尊作为中介变量和职业中心性作为调节变量, 探讨了顾客授权行为对一线服务员工职业成长的影响机制和作用边界。通过一项三阶段的时间滞后研究设计, 获取了 245 份有效样本, 结果显示: (1)顾客授权行为对员工职业成长具有显著的正向影响; (2)基于组织的自尊在顾客授权行为与员工职业成长之间起着部分中介作用; (3)职业中心性对顾客授权行为与基于组织的自尊的作用关系具有正向调节作用: 当员工职业中心性水平较高时, 顾客授权行为对基于组织的自尊的正向影响更强; (4)职业中心性进一步调节顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的间接影响: 当员工职业中心性水平较高时, 顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的正向效应会增强。

**关键词** 顾客授权行为, 基于组织的自尊, 职业中心性, 职业成长

**分类号** B849:C93



## 1 问题提出

我们日常可能会经历这样的场景: 在理发时, 我们告诉发型师, 您觉得什么发型合适我, 您就怎么理吧; 在点餐时, 我们告诉服务员, 六个人, 不要太辣, 请您看着点就好了; 甚至在家庭装修时, 我们也会向装修公司的服务人员描述自己对于未来家居生活的设想, 并向其寻求建议; 等等。这些场景无一例外地体现出当前服务情境的一个重要属性——顾客向企业的服务员工进行授权, 并让其参与到自己的消费决策中(Ahearne et al., 2005; Conger & Kanungo, 1988; Dong et al., 2015)。这种发生在服务场景中的顾客向员工的授权行为, 不仅有助于提升顾客消费决策的效率, 而且对员工的工作状态和服务表现具有重要影响。一旦员工感知到顾客的授权行为(即员工感知顾客授权行为, 为阐述方便并遵循已有文献表述, 简称为“顾客授权行为”), 无疑将增强他们完成服务传递的信心, 让他们感觉到顾客是相信自己

收稿日期: 2020-03-02

* 广东省基础与应用基础研究基金(2019A1515011464)、广东省科技专项资金(大专项+任务清单)项目(2019ST002)资助。

通信作者: 程豹, E-mail: chengbao@swufe.edu.cn

有能力完成服务任务的，由此使得他们在提供服务的过程中拥有更强的自主性和能动性(Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019)，最终达成更好的服务绩效。

尽管这种顾客对员工的授权行为普遍存在，并且对员工的心理状态和行为表现具有重要影响，但当前研究者却并未对其给予足够的关注。在现有授权的相关研究中，研究者主要关注于组织(或领导)对内部员工授权(如“员工心理授权”、“领导授权行为”、“授权型领导”等)(陈国权等, 2012；韩小芸等, 2013；刘文兴等, 2012；王永丽等, 2009；杨莹等, 2005; Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000; Matthews et al., 2003; Pearce et al., 2003; Zhou et al., 2018；等)和组织对外部顾客授权(如“顾客心理授权”及“向顾客授权”等)(韩小芸, 黎耀奇, 2011；张军等, 2018；Berraies & Hamouda, 2018; Khenfer et al., 2020; Pires et al., 2006; Ramani & Kumar, 2008; Tiu Wright et al., 2006)，而忽略了在企业与顾客互动过程中存在的顾客对服务员工授权，也即顾客授权行为(如图 1 所示)。

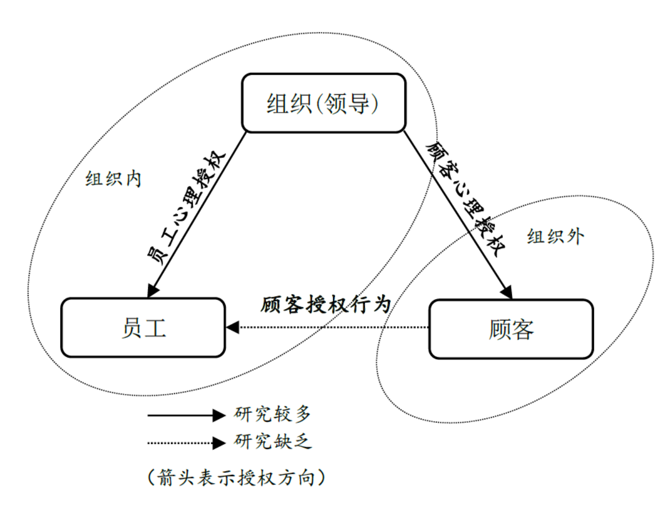



**图 1 授权的方向与研究领域**

我们在进行文献梳时发现，现有研究虽然就顾客授权行为对员工心理和行为的影响后果进行了初步探索(Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019)，但依然存在诸多研究空缺。首先，在现有关于顾客授权行为影响后果的研究中，主要关注对员工工作绩效的影响，而未能关注对员工职业发展的影响。在当前知识经济时代，员工的职业生涯不再像往常一样稳定，工作流动与职业转换已日趋普遍，员工为了获得持续的职场竞争优势，不仅关注自己在当前所在岗位的工作表现，而且越来越关注自己职业生涯的发展前景(罗萍等, 2020；翁清雄，卞泽娟, 2015; Wang et al., 2014)。特别是在服务业情境下，顾客授权行为允许一线服务员工自主地利用自身工作经验或专业能力来给顾客提供服务(Tuan et al., 2019)，可以让员工在工作中得到更多学习和成长的机会，有利于其职业能力的积累与培育，从而促进其职业成长。为此，我们预测顾客授权行为将会对一线服务员工的职业成长产生显著的正向影响。

其次，作用机制和作用边界方面的空缺。在已有文献中，Dong 等人(2015)仅检验了员工促进聚焦在顾客授权行为与员工服务创新作用关系中的中介作用，以及领导层面因素(领导授权行为)对顾客授权行为发挥作用的调节效果；Tuan 等人(2019)则将顾客授权行为作为探讨企业社会责任影响顾客导向的组织公民行为和服务补救绩效的调节变量。对于顾客授权行

为“怎样(How)”以及“何时(When)”对一线服务员工的职业成长产生影响，现有研究未能给予关注和回答。由自我决定理论可知，外在情境因素是否满足人们自主、胜任和关系这三种基本心理需求是促使人们产生工作动机的主要路径；一旦这些需求得到满足，将增强人们的自主性动机，并促进控制性动机的内化，增强其对工作意义的认可及对职业发展的信心(董念念，王雪莉，2020；罗萍等，2020；史珈铭等，2018；张剑等，2010；Deci & Ryan, 1985, 1991, 2000)。在具体的服务接触中，一旦服务员工感知到顾客授权行为，将极大增强其自主完成服务传递的心理需求(自主需求)，强化其能够完成工作要求、达到顾客期望的信心(胜任需求)，并通过完成这一具有挑战性的服务工作获得顾客尊重和信赖(关系需求)，由此提升员工对于所从事工作价值和意义的认可，使其产生更高水平的基于组织的自尊；而随着员工基于组织的自尊的提升，他们更愿意积极主动地接受具有挑战性的工作并从中获益，由此对自己未来的职业发展前景更具信心，提升其职业成长的预期。因此，我们预测顾客授权行为将会提升一线服务员工基于组织的自尊，并进一步促进其职业成长。

此外，在工作流动日趋频繁的服务业情境中，员工为了获得持续的职场竞争优势，开始更加重视自身职业发展前景，使得职业中心性——反映人们在职业情境中如何进行自我定位的新概念(Erdogan et al., 2018)——成为在职场中影响员工工作动机强度的重要因素(Deci & Ryan, 1985, 1991)。对于具有较强职业中心性的员工而言，一旦他们感知到顾客授权行为，会倾向于将这种通过自主决策向顾客提供服务的机会视为获得职业发展的渠道和路径，因而会产生更强的向顾客提供优质服务的动机(Erdogan et al., 2018)，并愿意为此付出更多努力，增强其在组织中重要性的认知，提升其基于组织的自尊。相反，对于职业中心性较弱的员工而言，他们对于顾客授权行为可能带来的职业发展机会并不敏感，也不注重通过取得职业成功获得人生的意义，由此使得顾客授权行为对其基于组织的自尊的影响较弱。因此，我们预测职业中心性对顾客授权行为与基于组织的自尊的作用关系具有调节作用。

基于此，本研究基于中国服务业情境，选取一线服务员工作为研究对象，并以自我决定理论为基础，分别引入基于组织的自尊作为中介变量和职业中心性作为调节变量，深入探索顾客授权行为对员工职业成长的影响机制和作用边界(理论模型如图 2 所示)，以期不仅可以拓展顾客授权行为的研究范畴和研究情境，丰富人们对于顾客授权行为影响后果与作用

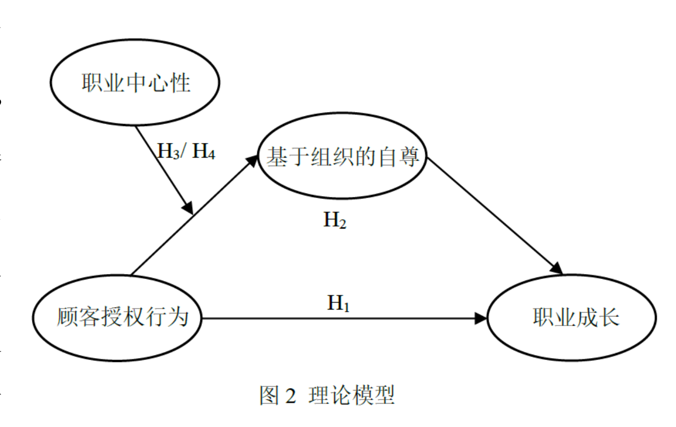


图 2 理论模型

机制的认识，而且可以在实践上给中国服务企业的管理者和一线服务员工乃至整个服务行业的健康发展提供有益启示。

### 1.1 顾客授权行为概念界定

顾客授权行为(Customer empowering behaviors)是指在服务场景中员工感知到顾客的某些行为或顾客创造的某些条件对自己产生了激励，使自己觉得能够在提供服务的过程中就如何达成期望的服务效果而进行自主决策(Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019)。这一概念最先源自对“授权”(empowerment)的相关研究。“授权”最初运用在组织情境中，是指促进个体对于控制和掌握的内在需求的激励过程(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990)，具体表现为权力较大的一方(授权方)向权力较小的一方(被授权方)让渡一部分权力，比如给予被授权方一定的工作自主权、让他们参与到自己的决策中来、对他们的工作能力表达信心以及强调他们的工作重要性等(Quinn & Spreitzer, 1997; Spreitzer, 1995; Zimmerman & Rappaport, 1988)。在员工与顾客互动的服务场景中，顾客是起着主导作用的。具体而言：顾客是服务员工和服务企业收入的来源；顾客可以决定由谁来提供服务；顾客可以根据自己的消费经历向他人推荐或劝阻他人进行消费(Zhao et al., 2008)。正是由于顾客所拥有的这种权力，使得员工在服务提供过程中保持谨慎、犹豫的心态，由此可能导致服务不能有效传递甚至出现服务失败。这就使得顾客(作为权力较大的一方)对服务员工(作为权力较小的一方)的授权行为就变得尤为重要。因此，本研究聚焦于顾客授权行为这一近些年提出的较新概念，探索其对员工职业成长可能产生的作用后果。

### 1.2 顾客授权行为与职业成长

职业成长(Career growth)是指员工对自己在组织中职业发展速度的认知，包括职业目标进展速度、职业能力提升前景、职业职级晋升速度及职业薪酬增长空间等(翁清雄, 席酉民, 2011)。职业成长体现出员工对自己职业前景的预期，如自己的职业能力将有多大程度的提升、未来可能获得多大程度的职务晋升以及可能得到什么水平的薪酬待遇等(Chay & Aryee, 1999)。对于服务型组织中的员工而言，在同一企业“从一而终”，不仅在客观上较难实现，而且在主观上也不再是员工普遍追求的目标(翁清雄, 席酉民, 2010; 2011)。在这样的职业环境下，员工为了获得持续的职场竞争优势，开始越来越关注自己的职业生涯前景(罗萍等, 2020)，高度重视自身的职业成长；同时，就组织本身而言，提升员工的职业成长可以增强其组织承诺，促使其实施更多对组织发展有益的行为(翁清雄, 卞泽娟, 2015)。因此，探究在服务业情境下普遍存在的顾客授权行为对一线服务员工职业成长的影响效果和作用机制就显得尤为重要而迫切。

当前伴随信息技术和知识经济的快速发展，组织的内部结构(如组织管理的扁平化)与外在形式(如职业边界的模糊化)均持续发生深刻变化(Arthur et al., 2010)，尤其是服务企业的组织形态更是与传统组织差异甚大，使得员工的职业生涯不再稳定，工作流动与职业转换日趋常态化(翁清雄，席酉民, 2010; 2011)。在此背景下，服务企业的一线服务员工不仅关注其当前所从事工作的体验与回报，而且注重当前工作经历对其职业成长的价值与贡献。对于服务员工而言，顾客授权行为允许其在与顾客的服务接触中，更加自主地利用自身专业技能或工作经验来给顾客提供服务(Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019)，这就可以让员工在工作中得到更多学习和成长的机会，由此对其职业能力的积累与培育创造有利条件，提升其对自身职业前景的预期，有效促进自身的职业成长。由此，我们提出:

**假设 $H_1$：顾客授权行为对职业成长具有显著的正向影响。**

### 1.3 基于组织的自尊的中介作用

基于组织的自尊(Organization-based self-esteem)是员工对自己在组织中的重要性及自己在组织中价值实现程度的主观评价和认知(Pierce et al., 1989)，如果企业员工基于组织的自尊水平较高，就表明他们认为自己在组织中是具有重要价值的，自己也是能够在组织中较好地实现自身价值的(程豹等, 2019; 尹俊等, 2012; Bowling et al., 2010)。研究表明，从事有意义且具有一定挑战性的工作将有助于提升员工基于组织的自尊水平(Pierce et al., 1989)，而较高水平的基于组织的自尊，将使得员工对自己的工作前景及未来的职业发展产生更为积极的认知和预期(程豹等, 2019; Pierce & Gardner, 2004; Wang et al., 2014)。在服务情境中，顾客授权行为通过赋予一线服务员工更多的工作自由度，并强调员工所从事工作的意义性，将会强化员工的工作动机，增强其对自己在组织中重要性的认知，由此提升员工基于组织的自尊水平，使其对自己的职业前景保持更加乐观的预期，产生较高水平的职业成长。因此，基于自我决定理论，本研究认为基于组织的自尊在顾客授权行为与员工职业成长的作用关系中起着中介作用。

自我决定理论(Self-determination theory, SDT)是美国学者 Deci 和 Ryan 提出的一个关于人类自我决定行为的动机过程理论，主要用于解释个体某些行为背后的动机来源(Deci & Ryan, 1985, 1991)。自我决定理论认为人们的行为是基于不同类型的工作动机(自主性动机或控制性动机)而产生的，自主性动机表现为人们基于对某项活动或行为的价值充分认可(如发自内心的热爱、认为该活动或行为对自己有意义等)而产生的对所实施行为的强烈动机倾向，而控制性动机则是人们基于对工作所能带来的外部刺激(如获得奖励/逃避惩罚、获得社会认可等)而产生的对所从事工作的动机倾向(赵燕梅等, 2016; Deci et al., 1989; Ryan & Connell,

1989)。显然, 自主性动机是个体自我可控且可选择的, 自我决定的程度较高; 而控制性动机是个体不可控和不可选择的, 自我决定的程度较低(Deci & Ryan, 2008)。

根据自我决定理论, 人们所实施的行为是由自主性动机和控制性动机综合作用的结果, 而促成工作动机(自主性动机或控制性动机)的主要途径是外在情境因素是否满足人们自主、胜任和关系这三种基本心理需求; 当外在情境因素能够满足个体这三种心理需要时, 就会增强人们的自主性动机, 并促进控制性动机的内化, 增强其对工作意义的认可及对自身职业发展的信心(罗萍等, 2020; 史珈铭等, 2018; 张剑等, 2010; Deci & Ryan, 1985, 1991, 2000)。对处于服务一线的员工而言, 由于服务传递过程中存在着大量的非标准化工作内容, 他们必须从标准化、程序化的作业流程中解放出来, 以相对自主的工作状态, 积极参与到与顾客的互动中, 以随时满足顾客的差异化需求(Griffin et al., 2007)。这就要求一线服务员工在工作中需要具备充分的自主性或控制性动机, 以激励他们充分利用自己的能力或经验自主完成服务传递(Shalley et al., 2004)。

在这一服务传递的过程中, 顾客授权行为作为重要的外在情境因素, 一旦被服务员工感知, 将通过满足其三种基本需求而增强服务员工的工作动机, 从而增强其对所从事服务工作的价值和意义的认可, 促使产生更高水平的基于组织的自尊(史珈铭等, 2018; 张剑等, 2010; Deci & Ryan, 1991)。首先, 顾客授权行为可以让一线服务员工自主发起、调整或维持其面向顾客的服务内容和服务方式, 从而满足其自主需求; 其次, 被授权的员工会认为顾客是因为相信自己可以完成具有挑战性工作任务而对自己授权的, 增强其能够圆满完成工作要求、达到顾客期望的信心, 从而满足其胜任需求; 最后, 顾客授权行为还有利于促进员工与顾客的良好互动(Dong et al., 2015), 让员工通过完成具有挑战性的服务工作而获得顾客认可、尊重和信赖, 从而满足其关系需求。这三种需求的满足将极大地提升员工对自己工作能力的认知, 使员工觉得自己在组织中的角色是有重要甚至不可替代的作用和价值的, 由此提升其对于所从事服务工作意义的认可, 产生更高水平的基于组织的自尊。因此, 我们认为顾客授权行为对员工基于组织的自尊具有正向的促进作用。

员工基于组织的自尊水平的变化又会进一步影响其对自身的心理认知(Ferris et al., 2009; Liu et al., 2013), 特别是会对其职业发展前景认知(即职业成长)产生影响(罗萍等, 2020; 翁清雄, 卞泽娟, 2015; Wang et al., 2014)。首先, 从满足自我发展需求的角度, 作为员工对完成组织角色和实现个人价值程度的积极认知(尹俊等, 2012; Bowling et al., 2010), 基于组织的自尊水平较高的员工认为自己在组织中的工作角色能够较好满足自身发展需求, 倾向于将组织视为实现自我价值提升的重要平台(吴江, 2019), 由此对自身的职业发展前景保持乐观预期

(Pierce & Gardner, 2004)。其次，从应对挑战和失败的角度，员工基于组织的自尊水平越高，其对自身能力和价值实现的主观评价和认知程度就越高，就越愿意积极主动地接受具有挑战性的工作，并期望从中获益，即使在面对失败时也更为乐观，由此使得他们对自己未来的职业发展前景更具信心。最后，从自我决定程度的角度，伴随人们的自主、胜任和关系需求在组织环境中得到满足，特别是自我发展需求的满足，将增强人们的自主性动机，并促进控制性动机的内化过程，强化其自主实施某些活动或行为的意愿(罗萍等, 2020; Deci & Ryan, 1991)。由此，因顾客授权行为而获得较高水平基于组织的自尊的服务员工，他们在工作中所具有的这种强烈投入动机，还将持续影响其自我决定的服务行为(Ma et al., 2019)，并通过这些自主行为获得更为有益的职业成长(Grant et al., 2011)。基于前述，我们认为基于组织的自尊会进一步对员工的职业成长产生积极影响。综上，我们提出:

**假设 $H_2$: 基于组织的自尊在顾客授权行为与员工职业成长之间起中介作用。**

### 1.4 职业中心性的调节作用

职业中心性(Career centrality)是学界近期提出的一个新概念，反映人们如何在职业情境中进行自我定位的问题，具有较强职业中心性的个体认为与职业相关的事情才是重要的，他们倾向于将在职业中能否取得成功作为评判人生是否具有价值和意义的标准，并愿意为实现职业发展而牺牲生活中的其他方面(如社交生活等)(Erdogan et al., 2018)。换言之，具有较强职业中心性的个体倾向于将职业发展置于其生活的中心位置，他们更意愿寻求与其职业发展目标更匹配的工作与岗位，并具有更强的通过努力获得职业成功的动机，也更加倾向于在工作中寻求职业发展的机会；相反，具有较低职业中心性的个体则不会把职业发展视为生活的重点，也不会为了职业成功而牺牲生活的其他方面(Erdogan et al., 2018; Noe et al., 1990)。

由自我决定理论可知，工作动机(无论是自主性动机抑或是控制性动机)不仅决定人们实施某些行为的方式，还会决定其实施该行为的强度以及持续时间(董念念，王雪莉, 2020; Deci & Ryan, 1985, 1991)。对于具有不同职业中心性水平的一线服务员工而言，由于他们期望通过努力获得职业成功的动机强烈程度存在差异，这就使得他们在与顾客的服务接触中对顾客授权行为的感知和反应程度存在差别。具体而言，对于具有较强职业中心性的一线服务员工而言，他们将职业发展置于生活的中心位置，有着更强烈的想要通过努力获得职业成功的动机，更倾向于在工作中寻求职业发展的机会(Wang et al., 2014)，一旦他们感知到顾客授权行为，会倾向于将这种通过自主决策向顾客提供服务的机会视为获得职业发展的渠道和路径，因而会产生更强烈及更持续的完成服务传递的工作动机，并愿意为此付出更多努力(Erdogan et al., 2018)，进而增强他们对所从事工作价值和意义的认可，强化其在组织中重要

程度的认知，形成更高水平的基于组织的自尊(Deci & Ryan, 1991)。相对地，对于职业中心性水平较低的一线服务员工而言，他们往往不将能否在职业中取得成功作为评判人生是否具有价值的标准，想要通过努力获得职业成功的动机亦处于较低水平，这就使得他们对于顾客授权行为可能带来的职业发展机会并不敏感，由此使得顾客授权行为对其基于组织的自尊的影响较弱。由此，我们提出：

**假设 $H_3$：职业中心性对顾客授权行为与基于组织的自尊的作用关系具有调节作用。当员工职业中心性水平较高时，顾客授权行为对基于组织的自尊的正向作用更强。**

根据以上论述，可以进一步认为，基于组织的自尊在顾客授权行为和职业成长之间的中介作用也可能会受到职业中心性的调节作用，当一线服务员工的职业中心性水平较高时，基于组织的自尊所传递的顾客授权行为对员工职业成长的中介效应也更强。由此，我们提出：

**假设 $H_4$：职业中心性能够调节顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的间接效应。当员工职业中心性水平较高时，顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的正向效应会增强。**



## 2 研究方法

### 2.1 样本与数据收集

本研究的问卷调查采取现场发放和现场回收的方式进行，共进行三次，后一次较前一次滞后两个月。我们选取广东省广州市和汕头市 6 家(两市各 3 家)服装类销售企业的一线服务员工作为研究对象。此次调研得到企业人力资源经理的支持，在正式调研前，我们根据人力资源经理提供的员工名单和工号对调查问卷进行编号处理，以便于对三次调研数据进行匹配与统计。第一次调查收集员工的顾客授权行为、职业中心性以及相关人口统计信息；两个月后进行第二次调查，对员工基于组织的自尊进行测量；再两个月后实施第三次调查，对员工的职业成长进行测量。

第一次共发放问卷 419 份，回收有效问卷 365 份(有效率 87.11%)；第二次调查向第一次调查中被判定为有效问卷的员工进行发放，回收有效问卷 284 份(有效率 77.81%)；第三次调查向第二次调查中被判定为有效问卷的员工进行发放，回收有效问卷 245 份(有效率 86.27%)。在 245 份有效问卷中，63.3%为女性；从年龄分布来看，20 岁及以下占 14.3%，21～30 岁占 31.0%，31～40 岁占 18.0%，41～50 岁占 13.1%，51 岁及以上占 23.7%；在学历方面，高中及以下占 70.6%，大专占 25.3%，本科及以上占 4.1%；48.6%的员工工作年限在 2～5 年。

### 2.2 测量工具

本研究所采用的测量量表均来源于已有文献的成熟量表，为适应中国情境的调查，我们对来源于英文期刊的量表采取回译法(Back-translation)进行翻译，以确保测量工具的可靠性(Brislin, 1970)。在正式调研之前，为保证所有题项都适用于本文研究情境，我们根据 Schaffer 和 Riordan(2003)的建议，随机选取一家企业(这家企业未包含在后续的正式调研中)的六名员工对调查问卷进行了预测试，并根据这六名员工提出的问题对问卷进行了适当的修改，继而形成本研究的最终调查问卷。除控制变量外，问卷所涉及的题项均采用李克特五点量表进行评价，范围从 1(非常不同意)到 5(非常同意)。

**顾客授权行为**。本研究采用 Dong 等人(2015)改自 Ahearne 等人(2005)的 8 题项量表对员工感知的顾客授权行为进行测量，示例问题如“顾客允许我按照自己的方式来为他/她提供服务”。该量表在本研究中的 Cronbach’s α 为 0.72。

**基于组织的自尊**。本研究采用 Pierce 等人(1989)开发的 10 题项量表对员工基于组织的自尊进行测量。示例问题如“在公司中，我是重要的一员”。该量表在本研究中的 Cronbach’s α 为 0.76。

**职业中心性**。本研究采用 Erdogan 等人(2018)编制的 3 题项量表对员工的职业中心性进行测量。示例问题如“我个人的成功很大程度上取决于我的事业成就”。该量表在本研究中的 Cronbach’s α 为 0.82。

**职业成长**。本研究采用翁清雄和席酉民(2011)开发的 15 题项量表对员工的职业成长进行测量。示例问题如“目前的工作使我离自己的职业目标更进一步”。该量表在本研究中的 Cronbach’s α 为 0.96。

**控制变量**。根据以往研究(Dong et al., 2015)，本研究选取员工的性别、年龄、学历和工龄作为控制变量。此外，研究表明主动性人格对员工的职业态度有显著的影响(Seibert et al., 2001)。为此，在检验顾客授权行为对职业成长的影响时，本研究将主动性人格作为控制变量，并在第一个时间点进行收集，以排除其对结果变量的干扰。主动性人格在本研究中采用 Seibert 等人(2001)开发的 10 题项量表进行测量，示例题项如“如果我看到自己不喜欢的东西时，我会改变它”。该量表在本研究中的 Cronbach’s α 为 0.81。

# 3 实证分析

## 3.1 同源偏差检验和无回应偏差检验

本研究中的数据均来源于员工的自我报告，数据可能存在共同方法偏差问题，因此我们采用 Harman(1976)单因素检验方法进行检验，结果显示没有一个独立的公共因子被析出，被

析出的最大因子的方差解释率为 28.50%，远低于 50%的阈值，说明本研究的共同方法偏差问题是可接受的，不会对数据分析结果造成严重影响。

我们进一步对研究样本的无回应偏差进行检验。首先，我们借鉴 Lambert 和 Harrington(1990)的做法，运用独立样本 $t$ 检验，对三阶段调研后退出研究的员工跟留在研究中的员工，在控制变量及已测关键变量上是否有系统性差异进行比较。结果显示，两个样本在各变量上均不存在显著的差异($p > 0.05$)。接着，本研究将已回收的问卷按是否催收而回收进行分类，分为经催收而回收的样本和未经催收而回收的样本，独立样本 $t$ 检验的分析结果显示，两批样本在相关变量及变量间关系方面均不存在显著差异($p > 0.05$)。以上结果表明，本文研究样本不存在明显的无回应偏差问题。

### 3.2 效度检验

本研究利用 AMOS 23 软件进行验证性因子分析(CFA)，对顾客授权行为、职业中心性、基于组织的自尊及职业成长四个潜变量的区分效度进行检验，并比较相应的拟合度指标(见表 1)。由表 1 可知，四因子模型的拟合度指标最优，$\chi^2(269) = 428.92$, IFI = 0.92, TLI = 0.91, CFI = 0.92, RMSEA = 0.05。由此可见，这四个潜变量具有较高的区分效度，分别属于不同的构念，同时也进一步说明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

表 1 验证性因子分析

| 模型 | $\chi^2$ | $df$ | $\chi^2/df$ | IFI | TLI | CFI | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **四因子模型** | **428.92** | **269** | **1.60** | **0.92** | **0.91** | **0.92** | **0.05** |
| 三因子模型 [a] | 572.17 | 272 | 2.10 | 0.85 | 0.83 | 0.85 | 0.07 |
| 三因子模型 [b] | 796.11 | 272 | 2.93 | 0.74 | 0.71 | 0.74 | 0.09 |
| 三因子模型 [c] | 785.83 | 272 | 2.90 | 0.75 | 0.72 | 0.74 | 0.09 |
| 三因子模型 [d] | 803.24 | 272 | 2.95 | 0.74 | 0.71 | 0.73 | 0.09 |
| 单因子模型 [e] | 1293.71 | 275 | 4.70 | 0.49 | 0.44 | 0.49 | 0.12 |

注: $N = 245$; [a] 将顾客授权行为与基于组织的自尊合并为一个潜在因子; [b] 将顾客授权行为与职业中心性合并为一个潜在因子; [c] 将职业中心性与基于组织的自尊合并为一个潜在因子; [d] 将职业中心性与职业成长合并为一个潜在因子; [e] 将所有变量合并为一个潜在因子。

### 3.3 描述性统计分析

本研究中关键变量的均值、标准差和相关系数见表 2。由表 2 可以看出，顾客授权行为与基于组织的自尊($r = 0.31, p < 0.01$)、基于组织的自尊与职业成长($r = 0.26, p < 0.01$)、顾客授权行为与职业成长($r = 0.30, p < 0.01$)均呈现出显著的正相关关系，这为后续的假设验证提供了初步的证据。

表 2 各变量均值、标准差和相关系数

| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.性别 | | | | | | | | | |
| 2.年龄 | 0.16* | | | | | | | | |
| 3.学历 | 0.05 | 0.04 | | | | | | | |
| 4.工龄 | -0.03 | 0.39** | 0.20** | | | | | | |
| 5.主动性人格 | 0.03 | 0.06 | 0.08 | 0.09 | | | | | |
| 6.顾客授权行为 | -0.10 | 0.07 | 0.04 | 0.05 | 0.01 | (0.72) | | | |
| 7.职业中心性 | 0.10 | -0.03 | 0.01 | 0.02 | -0.06 | 0.07 | (0.82) | | |
| 8.基于组织的自尊 | 0.00 | -0.04 | 0.08 | -0.04 | -0.01 | 0.31** | 0.15* | (0.76) | |
| 9.职业成长 | 0.00 | -0.02 | -0.06 | -0.07 | 0.03 | 0.30** | 0.01 | 0.26** | (0.96) |
| 平均值(M) | 1.63 | 3.01 | 1.34 | 2.25 | 3.67 | 3.65 | 3.97 | 3.70 | - |
| 标准差(SD) | 0.48 | 1.40 | 0.55 | 1.16 | 0.56 | 0.50 | 0.71 | 0.50 | - |

注: $N = 245$; *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$(双尾检验); 性别编码: 1 表示"男", 2 表示女; 年龄编码: 1 表示"20 岁及以下", 2 表示"21～30 岁", 3 表示"31～40 岁", 4 表示"41～50 岁", 5 表示"51 岁及以上"; 学历编码: 1 表示"高中及以下", 2 表示"大专", 3 表示"本科及以上"; 工作年限编码: 1 表示"2 年及以下", 2 表示"2～3 年", 3 表示"3～5 年", 4 表示"5～7 年", 5 表示"7 年及以上"; 各量表的 Cronbach's α 系数标注在矩阵对角线括号内。

### 3.4 假设检验分析

(1)主效应和中介效应检验。本研究采用层级回归分析方法对相关假设进行检验, 分析结果见表 3。由表 3 的 $M_6$ 可以看出: 顾客授权行为对职业成长具有显著的正向影响($\beta = 0.31, p < 0.01$), 假设 $H_1$ 得到支持; 在固定控制变量的影响后, 顾客授权行为对基于组织的自尊具有显著的正向影响($\beta = 0.32, p < 0.01$, $M_2$), 基于组织的自尊对职业成长具有显著的正向影响($\beta = 0.27, p < 0.01$, $M_7$)。在加入中介变量(基于组织的自尊)之后, 基于组织的自尊对职业成长仍具有显著的正向影响($\beta = 0.19, p < 0.01$, $M_8$), 顾客授权行为对职业成长发挥的作用减弱, 但仍能达到显著水平($\beta = 0.25, p < 0.01$, $M_8$), 即基于组织的自尊在顾客授权行为与职业成长之间发挥着部分中介作用, 假设 $H_2$ 得到部分支持。

根据 Edwards 和 Lambert(2007)的建议, 本研究采用 Bias-corrected Bootstrapping(5000 次)的分析程序进一步验证中介效应的显著性。分析结果显示顾客授权行为通过基于组织的自尊到职业成长的间接效应值为 0.10, 在 95%的 Bias-corrected 置信区间为[0.03, 0.19], 不包含零且 $p < 0.01$, 说明顾客授权行为对职业成长的间接作用达到显著水平, 假设 $H_2$ 得到进一步支持。

表 3 层级回归结果

| 被解释变量→ | 基于组织的自尊 | | | | 职业成长 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 解释变量↓ | $M_1$ | $M_2$ | $M_3$ | $M_4$ | $M_5$ | $M_6$ | $M_7$ | $M_8$ |
| 控制变量 | | | | | | | | |
| 性别 | -0.00 | 0.04 | 0.02 | 0.00 | -0.00 | 0.03 | -0.00 | 0.03 |
| 年龄 | -0.02 | -0.05 | -0.04 | -0.03 | 0.01 | -0.02 | 0.02 | -0.01 |
| 学历 | 0.09 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | -0.05 | -0.06 | -0.07 | -0.07 |
| 工龄 | -0.05 | -0.05 | -0.06 | -0.05 | -0.07 | -0.07 | -0.06 | -0.06 |
| 主动性人格 | -0.01 | -0.01 | 0.00 | 0.01 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 |
| 自变量 | | | | | | | | |
| 顾客授权行为 | | 0.32** | 0.31** | 0.27** | | 0.31** | | 0.25** |
| 中介变量 | | | | | | | | |
| 基于组织的自尊 | | | | | | | 0.27** | 0.19** |
| 调节变量 | | | | | | | | |
| 职业中心性 | | | 0.13* | 0.14* | | | | |
| 交互项 | | | | | | | | |
| 顾客授权行为×职业中心性 | | | | 0.14* | | | | |
| $F$ | 0.49 | 4.96 | 4.93 | 4.98 | 0.42 | 4.58 | 3.39 | 5.25 |
| $\Delta F$ | 0.49 | 27.01** | 4.31* | 4.83* | 0.42 | 25.17** | 18.10** | 8.44** |
| $R^2$ | 0.01 | 0.11 | 0.13 | 0.15 | 0.01 | 0.10 | 0.08 | 0.13 |
| $\Delta R^2$ | 0.01 | 0.10** | 0.02* | 0.02* | 0.01 | 0.10** | 0.07** | 0.03** |

注: $N$ = 245; *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$。

（2）调节效应检验。在进行调节效应分析之前，本研究对顾客授权行为和职业中心性进行标准化处理，并利用标准化之后的顾客授权行为和职业中心性来构造交互项，以排除多重共线性对数据分析质量的影响。在进行层级回归分析时，本研究将基于组织的自尊设置为因变量，依次放入控制变量、顾客授权行为、职业中心性和交互项(顾客授权行为×职业中心性)，分析结果见表 3。由该表可知，交互项对基于组织的自尊具有显著的正向影响($\beta = 0.14$, $p < 0.05$, $M_4$)，这说明职业中心性越高，顾客授权行为对基于组织的自尊的正向影响就越强，假设 $H_3$ 得到支持。

为了更直观的体现职业中心性的调节效应，本研究根据 Cohen 等人(2003)的建议，以职业中心性的均值加减一个标准差来绘制交互效应图(见图 3)。从图中可以看出，在员工职业

性中心水平较低的情况下，顾客授权行为对基于组织的自尊的正向影响相对较弱($\beta$ = 0.06, *n.s.*)；而当员工职业中心性水平较高时，顾客授权行为对基于组织的自尊的影响更强($\beta$ = 0.22, $p < 0.01$)，这与假设 $H_3$ 的预测一致。

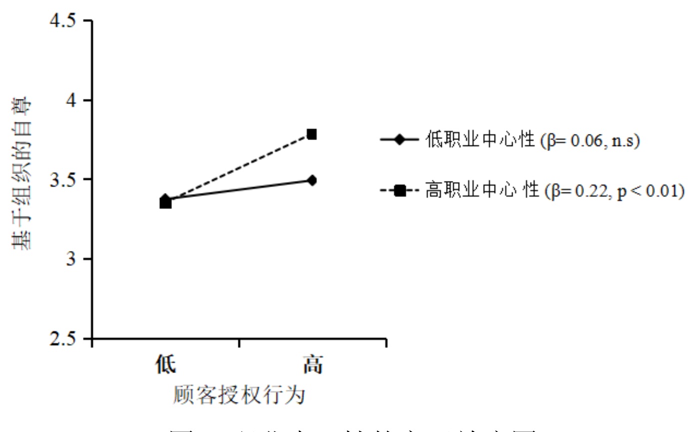



图 3 职业中心性的交互效应图

(3)有调节的中介效应检验。本研究运用 Edwards 和 Lambert(2007)的调节—中介程序对假设 $H_4$ 进行检验，分析结果见表 4。由该表可知，顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的间接作用在职业中心性的不同水平上存在显著差异($\Delta\beta = 0.14$, $p < 0.05$), 95%的置信区间为[0.001, 0.288]，不包含零。具体而言，对那些职业性中心较高的员工，这种间接效应更加强烈($\beta$ = 0.17, $p < 0.01$)，而对那些职业中心性较低的员工，这种影响则相对较弱($\beta$ = 0.03, *n.s.*)。因此，假设 $H_4$ 得到支持。同时，第一阶段表现出显著的调节效应($\Delta\beta$ = 0.32, $p < 0.01$), 99.5%的置信区间为[0.085, 0.568]，不包含零，说明职业中心性在顾客授权行为与基于组织的自尊的作用关系中存在调节效应。由此，前述假设 $H_3$ 得到进一步支持。

表 4 有调节的中介效应分析

| 调节变量 | 顾客授权行为 (X) →基于组织的自尊(M) →职业成长 (Y) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 阶段 | | 效应 | | |
| | 第一阶段 | 第二阶段 | 直接效应 | 间接效应 | 总效应 |
| | ($P_{MX}$) | ($P_{YM}$) | ($P_{YX}$) | ($P_{YM}P_{MX}$) | ($P_{YX}+P_{YM}P_{MX}$) |
| 低职业中心性 | 0.12 | 0.29* | 0.67** | 0.03 | 0.71** |
| (-1 标准差) | [-0.044, 0.280] | [0.010, 0.657][a] | [0.218, 1.162][b] | [-0.003, 0.154] | [0.263, 1.085][b] |
| 高职业中心性 | 0.43** | 0.38** | 0.23* | 0.17** | 0.40** |
| (+1 标准差) | [0.260, 0.594][b] | [0.054, 0.677][b] | [0.001, 0.465][a] | [0.002, 0.389][b] | [0.033, 0.684][b] |
| 组间差异 | **0.32**** | 0.09 | -0.44** | **0.14*** | -0.31 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| [0.085, 0.568][b] | [-0.312, 0.412] | [-0.824, -0.020][b] | [0.001, 0.288][a] | [-0.065, 0.012] |

注: $N$ = 245; *表示 $p$ < 0.05, **表示 $p$ < 0.01。(1)$P_{MX}$: 从顾客授权行为到基于组织的自尊; $P_{YM}$: 从基于组织的自尊到职业成长; $P_{YX}$: 从顾客授权行为到职业成长; 低职业中心性指低于职业中心性均值的一个标准差, 高职业中心性指高于职业中心性均值的一个标准差; (2)组间差异检验是基于 Bias-corrected 的 Bootstrapping 5000。[a] 表示 95%的置信区间, [b] 表示 99.5%的置信区间。

# 4 结论与讨论

## 4.1 研究发现

本研究以自我决定理论为基础, 聚焦于顾客授权行为这一较新的概念, 探讨了其对一线服务员工职业成长的影响机制(以基于组织的自尊为中介变量)和作用边界(以职业中心性作为调节变量)。通过一项多阶段的时间滞后研究设计, 本研究获取了 245 份有效样本, 研究结果显示: (1)顾客授权行为对职业成长具有显著的正向影响; (2)基于组织的自尊在顾客授权行为与员工职业成长之间起着部分中介作用; (3)职业中心性对顾客授权行为与基于组织的自尊的作用关系具有调节作用: 当员工职业中心性水平较高时, 顾客授权行为对基于组织的自尊的正向影响更强; (4)职业中心性进一步调节顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的间接效应: 当员工职业中心性水平较高时, 顾客授权行为通过基于组织的自尊对职业成长的正向效应会增强。

## 4.2 理论贡献

(1)本研究探讨了顾客授权行为对服务员工职业结果(职业成长)的影响, 有利于全面、深入地理解顾客授权行为的影响后果, 为拓展和丰富顾客授权行为的研究提供了新的实证证据。顾客授权行为作为源自授权的一个较新概念, 现有有关授权的研究主要集中在组织(领导)对内部员工授权和组织对外部顾客授权, 而忽略了在服务接触中普遍存在的顾客对员工授权(即顾客授权行为), 特别是已有文献尚未关注到顾客授权行为对员工职业结果可能产生的影响(Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019)。本研究基于中国服务企业的数据, 采用多阶段的时间滞后研究设计, 从理论上推导并从实证上检验了顾客授权行为对一线服务员工职业成长的影响过程, 相关研究结论不仅丰富了顾客授权行为的文献资料, 还为拓展和丰富授权领域的相关研究指出了一个可行的方向。特别地, 考虑到员工职业成长对组织良性发展的重要意义(翁清雄, 卞泽娟, 2015), 本研究的结论证实了顾客授权行为是影响员工职业成长的一个重要前因变量, 这也在一定程度上丰富了职业成长的研究成果。

(2)本研究基于自我决定理论视角, 探讨了基于组织的自尊在顾客授权行为与一线服务

员工职业成长作用关系中的中介效应，揭示了顾客授权行为对员工产生影响的作用“黑箱”。当前学界对于顾客授权行为的研究还处于起步阶段，对于顾客授权行为对员工产生影响的作用机制还了解甚少。在本研究中，我们引入自我决定理论(Deci & Ryan, 1985, 1991)，探讨了顾客授权行为影响员工职业成长的作用机制，研究结论证实了基于组织的自尊在两者作用关系中的部分中介效应。这不仅在一定程度上丰富了自我决定理论的应用情境，而且也为深入理解顾客授权行为对员工产生影响的作用过程提供了有益参考。

(3)本研究引入职业中心性这一于近些年出现的新概念(Erdogan et al., 2018)，探讨了影响顾客授权行为作用强度的调节变量，发现了顾客授权行为产生作用效果的一个重要边界条件。现有关于顾客授权行为的研究中，仅探索了领导层面因素(即领导授权行为)对顾客授权行为发挥作用的调节效果(Dong et al., 2015)，而尚未关注员工个体层面因素对顾客授权行为发挥作用的调节效果。本研究基于自我决定理论(Deci & Ryan, 1985, 1991)，在“顾客授权行为→基于组织的自尊→职业成长”这一路径上引入了一个体现员工个体层面特质的新概念——职业中心性(Erdogan et al., 2018)，证实了职业中心性不仅对“顾客授权行为→基于组织的自尊”的直接作用强度起到调节作用，还对“顾客授权行为→基于组织的自尊→职业成长”的间接作用关系中基于组织的自尊所起中介作用的强度起到调节效应。本研究发现的这一重要边界条件，对继续深化顾客授权行为的相关研究具有较好的参考价值。

**4.3 实践启示**

伴随服务业的快速发展，企业的一线服务员工日益成为企业与顾客之间联系的桥梁，使得企业服务员工与顾客在服务场景中的互动成为组织外部关系的重要组成部分(Torres et al., 2017)。因此，探究服务场景中普遍存在顾客对企业服务员工的授权行为，在当前服务业蓬勃发展的背景下是非常有必要性的。本文通过对顾客授权行为进行深入研究，探讨其对员工职业成长的影响后果与作用机制，可以帮助服务企业及其管理者更加准确、客观地理解顾客授权行为的内涵及其作用后果，从而提高对这一行为可能具有积极影响的认识，以更好地强化其可能带来的积极作用(如促进员工基于组织的自尊及职业成长)。

本文的研究结论还表明员工的职业中心性这一个体特质会调节顾客授权行为对员工影响后果的作用强度，这就启示服务企业的管理者应该在招聘环节及工作期间对员工的职业中心性进行有效关注，以最大程度发挥这一特质所能带来的正向作用。具体而言，在招聘环节，企业可以采取合理的形式(如心理测试)对应聘对象的职业中心性进行评估，以尽可能甄选出那些职业中心性较高的应聘者。对于已在工作岗位的一线服务员工，企业管理者也可以采取适当方式(如进行职业培训)强化员工的职业中心性水平，以增强员工在感知到顾客授权

行为后产生更加积极的工作表现。

**4.4 研究局限与展望**

(1)研究设计方面的不足。尽管本研究采取了三阶段的时间滞后研究设计，以降低共同方法偏差的不利影响(沈伊默等, 2019; Podsakoff et al., 2012; Wu et al., 2018)，但由于三阶段问卷调查均来源于同一被试，使得本研究的相关结论仍然可能存在共同方法偏差问题。在未来的研究中，可以采取多阶段、多来源的追踪研究设计(如职业成长采取同事评价或者客观数据等)，以更加科学地揭示不同变量间的因果作用关系和作用路径。

(2)变量测量方面的不足。本研究使用问卷调查来测量同一行业内的顾客授权行为，其变异程度可能是一个问题。因为问卷调查得到的是员工感受到的所有顾客对其授权的平均水平，而在同一行业内，所有顾客对每一个员工的平均授权水平理论上应该是均等的。因此，理想的研究方法应该是实验法，系统操纵顾客授权水平的高低，然后观察其对员工基于组织的自尊水平的影响。因此，在未来的研究设计中，应尽可能采用实验法对顾客授权行为进行测量和操控，以确保研究变量的变异显著到可以研究的理想程度。

(3)控制变量方面的不足。职业成长作为职业发展的一种积极成果，其可能的前因变量较多。如果要考察顾客授权行为对职业成长的影响，则需要对常见的已有前因变量做必要控制(如职业适应力等)，这样才能表明顾客授权行为对职业发展的额外解释力。为此，在未来的研究中，需要对可能影响职业成长的前因变量进行全面、有效的控制，以排除其他变量的影响，最大程度保证研究结论的严谨性和可靠性。

(4)因果关系推论方面的不足。虽然本文采用了三个时间点测量，从研究设计上排除了反向因果关系的可能，但是从逻辑推导上，也存在"顾客授权行为→职业成长→基于组织的自尊"的可能性，即员工由于在工作情境中得到了更多的顾客授权行为，而使得他们的职业成长更为快速，由此可能会让员工产生自己在组织中越来越重要的感觉(即提升其基于组织的自尊)。因此，在未来的研究，可以进一步就"顾客授权行为→职业成长→基于组织的自尊"这一具有启发性的研究思路进行深入探索和研究。

(5)研究视角方面的不足。本研究基于自我决定理论视角，证实了基于组织的自尊在顾客授权行为和职业成长的作用关系中起着部分中介作用，这表明在"顾客授权行为→职业成长"的影响过程中可能还存在其他作用机制。在未来的研究中，可以基于其他理论视角，如社会交换理论(Blau, 1964; Gouldner, 1960)、资源保存理论(Hobfoll, 1989; 2001)、自我一致性理论(Korman, 1970, 1977)等，深入探索顾客授权行为对职业成长及其他结果变量的影响后果和作用机制。

(6)作用边界方面的不足。在考察顾客授权行为对员工影响后果的作用边界方面，本文仅检验了职业中心性的调节作用，还可能存在其他的调节变量。如前所述，现有顾客授权行为的相关研究中，仅探索了领导层面因素(即领导授权行为)对顾客授权行为发挥作用的调节效果(Dong et al., 2015)，本文则从员工个体层面因素(即职业中心性)对顾客授权行为发挥作用的调节效果进行了理论推导和实证检验。未来的研究可以探究团队层面或组织层面的情境因素(如领导支持、组织支持等)在顾客授权行为与基于组织的自尊及职业成长之间的作用边界。



## 参 考 文 献

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945–955.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2010). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 177–202.

Berraies, S., & Hamouda, M. (2018). Customer empowerment and firms' performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing, 36*(2), 336–356.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185–216.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. M. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 601–626.

Chay, Y., & Aryee, S. (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior, 20*(5), 613–623.

Chen, G. Q., Wang, X. H., Li. Q., & Lei J. (2012). The impact of organizational empowerment on organizational learning capability and strategic flexibility. *Science Research Management, 33*(6), 128–136.

[陈国权，王晓辉，李倩，雷家骕. (2012). 组织授权对组织学习能力和战略柔性影响研究. *科研管理, 33*(6), 128–136.]

Cheng, B., Zhou, X., & Guo, G. X. (2019). Effects of perceived overqualification on employees' career satisfaction: From the perspective of cognition. *Business Management Journal, 41*(02), 107–121.

[程豹，周星，郭功星. (2019). 资质过剩感知影响员工职业满意度的认知路径. *经济管理, 41*(02), 107–121.]

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482.
Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation* (Vol. 38, pp. 237–288). Lincoln: University of Nebraska Press.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182–185.
Dong, N. N., & Wang, X. L. (2020). Where there's a will, there's a way: Intrinsic motivational orientation, idea quality, and idea implementation. *Acta Psychologica Sinica, 52*(6), 801–810.
[董念念, 王雪莉. (2020). 有志者, 事竟成: 内在动机倾向、创意质量与创意实施. *心理学报, 52*(6), 801–810.]
Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1364–1380.
Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1–22.
Erdogan, B., Tomas, I., Valls, V., & Gracia, F. J. (2018). Perceived overqualification, relative deprivation, and person-centric outcomes: The moderating role of career centrality. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 233–245.
Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1345–1353.
Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.
Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 116*(2), 241–251.
Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327–347.
Han, X. Y., Jiang, Y. W., & Wang, L. (2013). Effects of organization empowerment climate on personal psychological empowerment and performance: Based on employee and customer. *China Management Studies, 8*(01), 79–99.
[韩小芸, 蒋与文, 王岚. (2013). 组织授权氛围对个体心理授权及其绩效的影响——对员工和顾客两个层次的研究. *中大管理研究, 8*(01), 79–99.]
Han, X. Y., & Li, Y. Q. (2013). Research on multi-level application of empowerment. *Journal of Sun Yat-Sen University (Social Science Edition), 51*(05), 169–178.

[韩小芸，黎耀奇. (2011). 授权的多层次运用研究. *中山大学学报(社会科学版), 51*(05), 169-178.]

Harman, H.H. (1976), *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421.

Khenfer, J., Shepherd, S., & Trendel, O. (2020). Customer empowerment in the face of perceived incompetence: Effect on preference for anthropomorphized brands. *Journal of Business Research, 118*, 1–11.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301–313.

Korman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*(1), 31–41.

Korman, A. K. (1977). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lambert. D. M., & Harrington, T. C. (1990). Measuring nonresponse bias in customer service mail surveys. *Journal of Business Logistics, 11*(2), 5–25.

Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance. *Journal of Management Studies, 50*(6), 1018–1040.

Liu, W. X., Liao, J. Q., & Huang, S. H. (2012). Uncertainty avoidance, workload and leader empowering behavior: The moderating role of desirability for control and position. *Nankai Business Review, 15*(5), 4–12.

[刘文兴，廖建桥，黄诗华. (2012). 不确定性规避、工作负担与领导授权行为: 控制愿望与管理层级的调节作用. *南开管理评论, 15*(5), 4–12.]

Luo, P., Shi, J. Q., Zhu, Y. N., & Fang, Y. R. The influence of idiosyncratic deals on employee proactive career behavior and creativity. *Acta Psychologica Sinica, 52*(1), 81–92.

[罗萍，施俊琦，朱燕妮，房俨然. (2020). 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响. *心理学报, 52*(1), 81–92.]

Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management, 77*, 159–168.

Matthews, R. A., Diaz, W. M., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review, 32*(3), 297–318.

Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior, 37*(3), 340–356.

Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. K. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development, 22*(4), 273–307.

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*(5), 591–622.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 32*(3), 622–648.

Pires, G. D., Stanton, J., & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing, 40*(9/10), 936–949.
Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 539–569.
Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37–49.
Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing, 72*(1), 27–45.
Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(5), 749–761.
Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational research methods, 6*(2), 169–215.
Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845–874.
Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management, 30*(6), 933–958.
Shen, Y. M., Ma, C. L., Bai, X. W., Zhu, Y. H., Lu, Y. L., Zhang, Q. L., & Liu, J. (2019). Linking abusive supervision with employee creativity: The roles of psychological contract breach and Zhongyong thinking style. *Acta Psychologica Sinica, 51*(2), 238–247.
[沈伊默，马晨露，白新文，诸彦含，鲁云林，张庆林，刘军. (2019). 辱虐管理与员工创造力：心理契约破坏和中庸思维的不同作用. *心理学报, 51*(2), 238–247.]
Shi, J. M., Zhao, S. S., & Wu, Y. H. (2018). Spiritual leadership and career calling: A research based on self-determination theory. *Business Management Journal, 40*(12), 138-152.
[史珈铭，赵书松，吴俣含. (2018). 精神型领导与员工职业呼唤——自我决定理论视角的研究. *经济管理, 40*(12), 138-152.]
Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465.
Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666–681.
Torres, E. N., Wei, W., & Hua, N. (2017). Towards understanding the effects of time and emotions on the vacation experience. *Tourism Review, 72*(4), 357–374.
Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 39*, 137–149.
Tiu Wright, L., Newman, A., & Dennis, C. (2006). Enhancing consumer empowerment. *European Journal of Marketing, 40*(9/10), 925–935.
Wang, Q., Weng, Q., Mcelroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior, 84*(3), 431–441.
Wang, Y. L., Deng, J. Y., & Ren, R. W. (2009). The influence of empowering leadership and team communication on team performance. *Management World,* (4), 119–127.

[王永丽, 邓静怡, 任荣伟. (2009). 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响. *管理世界*, (4), 119–127.]

Weng, Q. X., & Bian, Z. J. (2015). Organizational career management and career growth: A study from the perspective of fit theory. *Foreign Economics & Management, 37*(8), 30–42+64.

[翁清雄, 卞泽娟. (2015). 组织职业生涯管理与员工职业成长: 基于匹配理论的研究. *外国经济与管理, 37*(8), 30–42+64.]

Weng, Q. X., & Xi, Y. M. (2010). The impact mechanism of career growth on turnover intention: The mediated role of career commitment and perceived opportunities. *Nankai Business Review, 13*(02), 119-131.

[翁清雄, 席酉民. (2010). 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用. *南开管理评论, 13*(02), 119–131.]

Weng, Q. X., & Xi, Y. M. (2011). Career growth study: Scale development and validity test. *Management Review, 23*(10), 132–143.

[翁清雄, 席酉民. (2011). 企业员工职业成长研究: 量表编制和效度检验. *管理评论, 23*(10), 132–143.]

Wu, J. (2019). Decent labor, organizational self-esteem and employee innovative behavior: From the perspective of labor rights protection and organizational innovation award. *Forecasting, 38*(6), 39–44.

[吴江. (2019). 体面劳动、组织自尊与员工创新行为——基于劳动权益保障和组织创新奖励视角. *预测, 38*(6), 39–44.]

Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L-Z., & Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in china: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics, 148*(4), 801–815.

Yang, Y., Xie, L. S., & Han, X. Y. (2005). An empirical study on the relationship between psychological empowerment of the staff and perceived service quality of a hotel. *Tourism Tribune, 20*(5), 55–61.

[杨莹, 谢礼珊, 韩小芸. (2005). 员工心理受权与酒店服务质量关系的实证研究. *旅游学刊, 20*(5), 55–61.]

Yin, J., Wang, H., & Huang, M. P. (2012). Empowering leadership behavior and perceived insider status: The moderating role of organization-base self-esteem. *Psychologica Sinica, 44*(10), 1371–1382.

[尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. (2012). 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报, 44*(10), 1371–1382.]

Zhang, J., Chen, X. P., & Jiang, Z. S. (2018). On relationship between shared value propositions and firms' innovation capabilities: Customer empowerment as mediator. *Chinese Journal of Management Science, 26*(12), 177–185.

[张军, 陈晓萍, 姜中霜. (2018). 用户-企业共享价值诉求与企业创新能力关系研究——以顾客授权为中介. *中国管理科学, 26*(12), 177–185. ]

Zhang, J., Zhang, J. B., Li, Y., & Deci, E. L. (2010). An effective path for promoting work motivation: The self-determination theory perspective. *Advances in Psychological Science, 18*(5), 752–759.

[张剑, 张建兵, 李跃, Deci, E. L. (2010). 促进工作动机的有效路径: 自我决定理论的观点. *心理科学进展, 18*(5), 752–759. ]

Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal*

*of Operations Management, 26*(3), 368–388.
Zhao, Y. M., Zhang, Z. T., Liu, N., & Ding, M. Z. (2016). A literature review on new development of self-determination theory. *Chinese Journal of Management, 13*(07), 1095-1104.
[赵燕梅，张正堂，刘宁，丁明智. (2016). 自我决定理论的新发展述评. *管理学报, 13*(07), 1095-1104.]
Zhou, X., Ma, J., & Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management, 64,* 170–187.
Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology, 16*(5), 725–750.

# Effects of customer empowering behaviors on employees' career growth: Perspective of self-determination theory

GUO Gongxing[1]; CHENG Bao[2]

([1]*School of Business, Shantou University, Shantou 515063, China*)

([2]*School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China*)



**Abstract**

Customer empowering behaviors, an emerging research topic in the fields of service management and organizational behavior, refer to employees' perceptions of certain behaviors of customers or certain conditions created by customers in the service encounter contexts that make them feel motivated and competent to make independent decisions for achieving the desired service objects in the process of providing services (Dong et al., 2015; Tuan et al., 2019). Although this concept originally comes from "empowerment," prior research on empowerment mainly focused on organizations (or leaders) empowering employees (e.g., empowering supervision, leadership empowerment behavior, employee empowerment, or employee psychological empowerment) and organizations empowering customers (e.g., customer empowerment or customer psychological empowerment), customers empowerment of employees (i.e., customer empowering behaviors) was given little attention.

Therefore, this study focuses on the relatively new concept of customer empowering behaviors and aims to investigate their effects on the career growth of frontline service employees. To unravel the linking mechanisms and boundary conditions of the relationship between customer empowering behaviors and employees' career growth, we introduce organization-based self-esteem as a mediator and career centrality as a moderator, respectively, from the perspective of self-determination theory. We conducted a three-wave research design and achieved 245 valid samples from the frontline service employees of six garment sales enterprises in Guangzhou and Shantou cities of Guangdong Province.

Confirmatory factor analysis was performed to examine the discriminant validity of key variables (i.e., customer empowering behaviors, organization-based self-esteem, career centrality, and career growth); the results yielded good distinctiveness. Then, we employed hierarchical multiple regression analyses and bootstrapping analyses to test the hypotheses. The results indicated the following: (1) customer empowering behaviors have a significant positive impact on employees'

career growth; (2) organization-based self-esteem plays a mediating role in the relationship between customer empowering behaviors and employees' career growth; (3) career centrality plays a moderating role in the relationship between customer empowering behaviors and organization-based self-esteem; (5) career centrality further moderates the indirect effect of customer empowering behaviors on employees' career growth via organization-based self-esteem.

This study offers several theoretical and practical implications. First, it explores the impact of customer empowering behaviors on employees' career outcomes (i.e., career growth) of frontline service employees. This is conducive to a comprehensive and in-depth understanding of the consequences of customer empowering behaviors and provides new empirical evidence for expanding and enriching the research on customer empowering behaviors. Second, from the perspective of self-determination theory, this study confirms the mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of career centrality on the "customer empowering behaviors–career growth" connection, which reveals the "black box" and the boundary condition of the effects of customer empowering behaviors on employees. In practice, this study can help service enterprises and their managers understand the connotation and the effects of customer empowering behaviors more accurately, to improve their insight into the possible positive effects of these actions, and to strengthen their positive effects, such as promoting organization-based self-esteem and the career growth of their employees.

**Key words** customer empowering behaviors, organization-based self-esteem, career centrality, career growth

# 附录：本文量表的题目

**顾客授权行为**

1. 顾客让我明白我的工作对于他/她的意义
2. 顾客让我意识到我的工作对于他/她的重要性
3. 顾客愿意和我一起商量如何为他/她提供服务
4. 顾客向我咨询应如何为他/她提供服务
5. 顾客相信我能够处理各种有挑战性的任务
6. 顾客对我出色完成任务的能力表示信任
7. 顾客允许我按照自己的方式来为他/她提供服务
8. 顾客允许我就“如何满足他/她的需求”做出决定

**基于组织的自尊**

1. 在公司中，我是有份量的人
2. 在公司中，我是被认真对待的
3. 在公司中，我是重要的一员
4. 在公司中，我很受信任
5. 公司里的人对我是有信心的
6. 在公司中，我很有影响力
7. 在公司中工作，我是有价值的
8. 在公司中，我是个好帮手
9. 我在公司中工作很有效率
10. 我在公司中是很合作的

**职业中心性**

1. 我个人的成功很大程度上取决于我的事业成就
2. 事业是我生命中的第一件事
3. 我的职业对我来说很重要

**职业成长**

1. 目前的工作使我离自己的职业目标更进一步
2. 目前的工作与我的职业目标、职业理想相关
3. 目前的工作为我的职业目标的实现打下了基础
4. 目前的工作为我提供了较好的发展机会
5. 目前的工作促使我掌握新的与工作相关的技能
6. 目前的工作促使我不断掌握新的与工作相关的知识
7. 目前的工作促使我积累了更丰富的工作经验

8. 目前的工作促使我的职业能力不断得到锻炼与提升

9. 在目前的工作单位，我的职务晋升速度较快

10. 在目前的工作单位，我的职务晋升的可能性很大

11. 在目前的工作单位，我的职务比在原来的单位更理想

12. 与同事相比，我的职务晋升速度比较快

13. 到目前的工作单位后，我的薪资增长得比较快

14. 在本单位，我目前的薪资继续增长得可能性很大

15. 与同事相比，我的薪资增长速度比较快